

Bertrand SCHNEIDER

L'Inde, l'avènement d'une grande puissance

© Groupe Eyrolles, 2006

ISBN : 2-7081-3470-1

Éditions

d'Organisation

Chapitre IV

Les modes d'emploi du marché indien

Le marché indien se définit, dans sa complexité, par des données multiples qu'il est nécessaire de prendre en compte pour y réussir. La France et l'Inde ont des pratiques méthodologiques et des cultures profondément différentes qu'il est nécessaire de connaître et de comprendre si l'on veut éviter les malentendus qui conduisent à l'échec.

L'Inde doit se lire et s'apprendre comme une encyclopédie, avec sa capacité de consommation, qui en fait l'un des marchés les plus importants du monde, avec sa puissance informatique, qui en fait le plus grand bureau offshore de la planète, avec la diversité de ses États, aux talents et aux vocations les plus variés.

L'APPROCHE RÉGIONALE

Les entreprises françaises se sentent désemparées devant l'immensité du sous-continent indien, réparti entre 28 États et 7 territoires, la diversité géographique, climatique, culturelle et économique de ces États, l'immensité

et la diversité d'une population de plus d'un milliard d'habitants, qui représente près de 17 % de la population mondiale.

Pour les investisseurs, l'intérêt de l'approche régionale, fait remarquer Xavier Bertrand¹, réside dans des situations contrastées en matière d'infrastructures et un développement fortement différencié entre le croissant Delhi-Bombay-Madras et le reste du pays. Pour les exportateurs, les marchés présentent des modes de consommation variés et l'approche par grandes villes ne doit pas cacher le développement des petites villes. Si Bangalore est devenue une référence désormais bien connue des Français comme étant le lieu de la Silicon Valley de l'Inde, d'autres villes, encore inconnues prennent le même chemin.

Mohali, dans le Penjab, ou Ahmedabad, dans le Gujarat, avec son parc technologique consacré à la pharmacie et à la biotechnologie, deviennent de grandes villes industrielles. Les États du sud et de l'ouest, comme le confirme Tarun Das², sont les plus dynamiques et offrent un très bon niveau d'éducation, grâce à des instituts de formation de renommée internationale et à un fort développement économique, tiré notamment par les technologies de l'information.

Les États leaders sont le Maharashtra (capitale Mumbaï, anciennement Bombay), le Tamil Nadu (capitale Chennai,

1. De la Mission économique française.

2. *Chief Mentor* de la *Confederation of Indian Industries* ou CII, qui correspond au MEDEF en France.

anciennement Madras), le Karnataka (capitale Bangalore), sans négliger les immenses banlieues industrielles telles que la banlieue ouest de Delhi. À quelques kilomètres de la capitale, une petite ville poussiéreuse et endormie, Gurgaon, est devenue une grande ville industrielle, qui voit émerger des tours de verre et d'acier et des centres commerciaux qui font disparaître les petites épiceries de quartier. La ville est désormais l'une des destinations importantes des entreprises multinationales qui y construisent des usines de grande taille. En second lieu, viennent Delhi, Calcutta, Goa et Pondichéry. Les différences de comportements et de culture sont, bien entendu, aussi affirmées que celles que l'on constate, à une plus petite échelle géographique, entre Lille et Marseille.

Par exemple, il demeure entre les régions quelques nuances frappantes. L'État méridional du Kerala, l'État le plus fructueux en termes d'instruction primaire et de services de santé, a connu un progrès remarquable en matière de réduction de pauvreté. Son taux de mortalité infantile est inférieur à celui de la Chine. Son degré d'alphabétisation est le plus élevé en Inde, surtout chez les femmes. Mais bien que ses plans en matière de réduction de pauvreté soient dignes d'éloges, l'accent mis sur l'assistance sociale est peut-être la raison qui explique un progrès économique relativement lent. En fait, son taux de chômage est le plus élevé en Inde. Il n'est donc pas étonnant que Kerala ait eu, en 1957, le premier gouvernement communiste démocratiquement élu au monde et continue depuis ce temps à favoriser des administrations

tournées vers le socialisme. Or, ces administrations ont réussi à casser le système des castes et des classes, ce qui explique pourquoi les pauvres de Kerala sont mieux organisés qu'ailleurs.

Si l'on en croit, sans craindre l'aspect un peu excessif de leur analyse, les animateurs de l'Euro-India Centre¹, Michel Sabatier et Ashok Kar, sur le siège du directeur commercial, mieux vaut asseoir un Pendjabi. Il aura tout le punch nécessaire, ses ancêtres se sont battus pendant longtemps contre de multiples envahisseurs. Comme chef d'atelier, on recrute un Maharate, enfant du Maharashtra (capitale, Bombay). Très discipliné, très travailleur, il a derrière lui une longue tradition militaire. À la recherche d'un comptable ? Pas de doute, il faut un Tamoul (région de Madras). Et s'il en a les capacités, il peut même prendre les fonctions de directeur scientifique. Héritier de ces Indiens qui ont inventé le zéro, il a toujours vécu dans les chiffres et il est le roi de l'exactitude. Assez ascète, il est doté en général d'une grande capacité de spéculation métaphysique, qui peut le propulser parfois dans l'aérospatiale. Pour le rôle difficile du directeur financier, on recrute un Goudjarati. Ce marchand dans l'âme a d'ailleurs l'appréciable réputation d'être plutôt près de ses sous. On complète par un DRH qui, idéalement, se devrait d'être un Parsi. Habitué à composer avec les autres cultures, il est très respecté par l'ensemble des communautés et sert souvent d'arbitre. D'ailleurs, la fameuse dynastie des businessmen Tata fait

1. Coprésidé par Manmohan Singh et Raymond Barre.

partie de cette communauté. Le Parsi appartient à une très petite minorité, moins de 90 000 personnes, mais très puissante et active sur le plan économique. Les Parsis sont originaires de Perse et pratiquent la religion zoroastrienne. Ils sont surtout concentrés à Bombay. On finit avec les relations publiques où un Bengali s'impose. Très brillant, fantaisiste, doté de peu de sens pratique, il est ouvert à toutes les influences, y compris étrangères, et possède le bagout voulu.

Voilà une équipe multiculturelle qui théoriquement détiendrait les meilleurs managers possibles pour affronter le marché indien. Si cette répartition des rôles est un peu caricaturale, elle montre la diversité des talents des hommes, mais aussi celle des régions.

La mise en relief de la variété de ces régions¹ correspond à une décentralisation d'origine historique, avec l'existence de capitales économiques réparties sur l'ensemble du territoire. C'est un facteur d'équilibre pour la démocratie et une garantie pour un développement harmonieux, même si les régions rurales demeurent le plus souvent encore à l'écart du progrès économique et social et restent une source d'émigration non contrôlée des jeunes vers les villes.

1. Pour plus de détails sur l'approche régionale, voir dans « La boîte à outils », à la fin de cet ouvrage, la note de la Mission économique française en Inde sur ce sujet.

L'INDE, BUREAU INFORMATIQUE DU MONDE ? LES VERTUS DE L'OFFSHORE

La journaliste Natacha Tatu, visitant Hyderabad, écrivait dans *Le Nouvel Observateur* : « *Les bidonvilles s'étendent jusqu'aux murailles d'enceinte du parc technologique. Franchissez les grilles de la technopole, et vous basculez dans un autre monde : sur de vastes pelouses taillées au coupe-ongles, des jeunes gens bien mis jouent au tennis et au cricket au milieu de massifs de fleurs exubérantes et de volières remplies d'oiseaux rares. Des bâtiments futuristes équipés de fibres optiques et d'écrans géants rivalisent de prouesses technologiques. Le week-end, on vient ici en famille pour profiter des tennis, piscine, golf, jacuzzi et autres salles de sport mises à la disposition des salariés. Bienvenue à High-Tech City ! En plein centre de l'Inde, Hyderabad, la capitale de l'État d'Andhra Pradesh, qui a créé ce domaine en 1999, veut désormais rivaliser avec Bangalore, la capitale technologique du pays. À mi-chemin entre Sophia-Antipolis et Disneyland, le parc accueille aujourd'hui une cinquantaine de grandes compagnies internationales en quête de services informatiques. C'est ici, dans cette nouvelle Silicon Valley indienne, que sont installés Oracle ou General Electric. C'est ici qu'ont été développés des programmes du simulateur de vol de l'A 380. Ici que la Bank of America ou le géant britannique HSBC font traiter leurs transactions bancaires... Ici enfin que Bill Gates a implanté son premier centre de développement de logiciels hors des États-Unis. Il y a cinq ans, il n'y avait rien. Aujourd'hui, le parc technologique de 60 hectares est plein, un nouveau parc est en projet et les entreprises se battent pour attirer les talents. La région ne*

manque pas de cerveaux. Près d'un quart des 275 000 ingénieurs que l'Inde met tous les ans sur le marché vient des grandes écoles de l'Andhra Pradesh. »

À Hyderabad, comme dans un nombre croissant de villes, les activités de services se développent de façon vertigineuse. Et l'offshore devient l'une des grandes spécialités du pays.

Qu'est-ce donc que l'offshore, ou externalisation ?

À un moment où les organisations syndicales et les autorités gouvernementales s'inquiètent à juste titre du problème de la délocalisation et de ses conséquences industrielles et sociales, il paraît utile de préciser en quoi l'externalisation diffère fondamentalement de la délocalisation. La délocalisation d'entreprise, définie par la mission interministérielle sur les mutations économiques, désigne le déplacement vers l'étranger d'une usine ou de services existant en France vers l'étranger, et dont la production est ensuite importée en France. L'externalisation désigne un phénomène différent. Elle revêt aujourd'hui une dimension économique qui mérite attention. En effet, le nombre de contrats d'externalisation des technologies de l'information dépassant le milliard de dollars est en forte croissance sur la première moitié de l'année 2004. Sur ce premier semestre, six contrats d'une valeur totale de 11,2 milliards de dollars ont été signés dans le monde, dont cinq au cours du second trimestre, pour 9,2 milliards de dollars (soit une hausse de 35 % par rapport au second trimestre 2003).

Cela étant, ces types de contrats avaient été au nombre de neuf sur la première moitié de 2003, pour un montant cumulé supérieur à 15 milliards de dollars. Les prévisions pour 2008 sont de 58 milliards d'US dollars. Selon la société de conseil qui a réalisé cette étude – Technology Partners International –, l'environnement économique international est devenu plus propice à ce genre de très gros contrats d'outsourcing, les entreprises cherchant de plus en plus à confier à des tiers des pans toujours plus importants de leur activité, d'où notamment la progression des contrats liés à l'externalisation des processus métiers (*Business Process Outsourcing* ou BPO).

L'une des trois agences internationales de notation financière confie à la société indienne Office Tiger à Chennai la mise en forme de documents financiers ultra-confidentiels envoyés par diverses banques anglo-saxonnes, des rapports d'activités de 3 000 entreprises cotées en Bourse aux États-Unis et destinés aux autorités boursières américaines. La moindre erreur pourrait être une catastrophe boursière. C'est dire que l'analyse financière est devenue une nouvelle spécialité indienne qui voit accourir les plus grands cabinets d'avocats américains, les plus grandes banques d'investissements au monde, des clients européens de plus en plus nombreux. Le chiffre d'affaires d'Office Tiger double chaque année. Mais les équipes se relaient vingt-quatre heures sur vingt-quatre avec des mesures de sécurité maximales.

Les entreprises françaises et européennes ont encore relativement peu fait appel à l'externalisation. Elles en

connaissent souvent mal l'utilisation, le mode d'emploi et l'intérêt. Il existe encore une certaine confusion entre outsourcing, offshore, BPO et même délocalisation. La compétitivité des entreprises françaises dépend cependant en partie de cette méthode de rationalisation des coûts, déjà largement pratiquée par leurs concurrents européens et américains. Pourtant, les constructeurs automobiles français ont, depuis des années déjà, ouvert la voie en confiant à des équipementiers la fabrication de composants, de pièces ou de sous-parties de leurs véhicules. Et ils en sous-traitent également l'assemblage, sélectionnant, sans distinction de pays, les prix les plus compétitifs pour la qualité la meilleure. C'est ainsi que des pays comme l'Inde, Singapour ou le Maroc sont associés aux marques françaises.

Une étude de Mc Kinsey, « L'offshore est-il un jeu gagnant-gagnant ? », c'est-à-dire dont chaque partenaire tire profit, montre que si l'offshore coûtait au Royaume-Uni 5,7 milliards de livres d'ici 2010, le non-recours à l'offshore coûterait lui 34 milliards de livres. En réalité, les économies globales réalisées grâce à l'externalisation vont de 30 à 60 % selon les cas. De plus, l'offshore permet de mettre en avant une systémisation des process qui s'inscrit dans une démarche de qualité.

Pour 2008 les prévisions en matière d'externalisation sont de 58 milliards d'US dollars. Selon la société de conseil Technology Partners International qui a réalisé cette étude, l'environnement économique international est devenu plus propice à ce genre de très gros contrats d'outsourcing, les entreprises cherchant de plus en plus

à confier à des tiers des pans toujours plus importants de leur activité, d'où notamment la progression des contrats liés à l'externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing ou BPO).

L'externalisation s'inscrit dans une perspective stratégique. Elle implique un véritable partenariat. Elle suppose de procéder en amont à une analyse fonctionnelle interne et externe. Il faut mettre en place un maître d'ouvrage doté de compétences de haut niveau. C'est lui qui a la charge de vérifier la qualité des prestations, le bon déroulement du calendrier et les aspects de contrôle, le suivi permanent des niveaux de services, les modalités de reporting et, d'une façon générale, du respect du contrat de partenariat. L'externalisation permet de mettre à la disposition des entreprises, en particulier des PME, un ensemble de services d'applications informatiques, migration d'environnement informatique, refonte d'infrastructure informatique, gestion de la chaîne logistique. Elle peut également porter sur la gestion de la paye, la gestion administrative du personnel, la comptabilité. Il s'agit donc d'une véritable décision stratégique qui permet à l'entreprise de faire traiter en externe des prestations lourdes, coûteuses, répétitives et non motivantes, en libérant les personnels affectés à ces tâches pour leur confier des responsabilités plus gratifiantes.

Quelques précurseurs français

Azentis Technologie présente ainsi l'externalisation : « *Le recours pour une entreprise à un prestataire externe nécessite une réflexion stratégique approfondie, notamment sur son*

cœur de métier. L'avenir semble être aujourd'hui à l'externalisation accrue des fonctions liées à la technologie, à l'administration et aux finances. Le marché de l'externalisation de services est appelé à se développer considérablement. En effet, les entreprises doivent faire face à une concurrence accrue par la globalisation des échanges, la dérégulation, l'innovation des échanges. Pour rester compétitives, nombreuses sont celles qui font évoluer leur organisation et font appel à "l'externalisation". Les entreprises se concentrent de plus en plus sur leur cœur de métier, ce qu'elles font le mieux, et externalisent à des acteurs spécialisés les autres fonctions qu'ils font mieux qu'elles. On parle alors d'entreprises en réseaux. Les différentes entreprises "fournisseurs" peuvent ainsi créer de la valeur dans leur cœur de métier respectif et en faire "profiter" leur client qui a décidé d'externaliser. Le processus d'externalisation prend alors la forme d'un partenariat motivé dans lequel chacun est gagnant.» Pour Matthieu Neukirch d'Azentis, « l'offshore permet de disposer de plus d'expertise à coût égal ».

Pour sa part, Dan Deville¹ déclare : « *L'Inde est un bon choix, c'est celui que Valtech a fait. La disponibilité de la main-d'œuvre indienne est absolument extraordinaire. Cette disponibilité entraîne des gains en terme de coût, de temps et en terme de réactivité. C'est un avantage indéniable. En fait c'est le coût qui est à mettre surtout en avant puis*

1. Directeur général adjoint de Valtech (interview de Dominique Galet, Michael Page International, cabinet de conseil en recrutement spécialisé).

la qualité. L'Inde devient le premier pays au monde en nombre de sociétés certifiées SEI-CMM et ISO 9000. Chaque année, plus de 80 000 ingénieurs mécaniciens et 100 000 ingénieurs informatiques y sont formés. » Il ajoute : « Les entreprises françaises ne doivent pas rater le train de l'offshore pour rester compétitives. »

Jean-Yves Hardy¹ veut ouvrir en Inde, à Bangalore, un centre de développement mondial, avec une internalisation des employés des entreprises indiennes Ivega et Majoris qu'il a rachetées². « L'offshore traditionnel présente des risques en matière de propriété intellectuelle et ne permet pas, en général, de pilotage en temps réel. Résultats : seuls les projets les moins stratégiques sont "offshorisés". Or, pour que l'externalisation en Inde soit rentable, elle doit concerner 80 % du budget technologies. » Pour lever les craintes de certains clients en matière de protection de propriété industrielle, Hardy propose le modèle BOT ou Build Operate Transfer : le client peut, s'il le souhaite, réintégrer au bout d'un délai défini à l'avance et moyennant trois mois de salaires, les salariés du centre de développement construit par Valtech. L'avenir semble être aujourd'hui à l'externalisation accrue des fonctions liées à la technologie, à l'administration et aux finances. *« Entre la complexité croissante des technologies et leur manque de ressources, les PME ont tout intérêt à s'essayer au développement offshore. C'est une approche qui fonctionne particulièrement bien pour les*

1. Fondateur et directeur général de Valtech.

2. Cf. l'article d'*Entreprise & Carrière*, mars 2005.

projets au forfait, la maintenance et les migrations vers de nouvelles technologies », estime Jean-Yves Hardy.

Pierre-André d'Ornano¹ déclare : « *Notre première expérience est extrêmement positive : les échanges sont parfaitement transparents, les intervenants sont vifs, notre plateforme est opérationnelle et compétitive. Nous intégrons désormais l'offshore dans notre gestion de projet.* »

L'Inde offre une expertise bon marché mais qu'il faut encadrer. Pour Pierre Méchentel, directeur général de Tubbydev, « *il ne faut pas non plus négliger l'impact des différences culturelles et sémantiques. Un des facteurs clés de ces projets est, selon lui, de disposer de chefs de projets français qui maîtrisent parfaitement la culture des développeurs indiens et les connaissances métier client. Une méthodologie adaptée – basée dans 95 % des cas sur une approche itérative telle que Rational Unified Process ou RUP – permet alors d'éviter les dépassements de délais et les mauvaises surprises liées aux incompréhensions* ».

L'Inde est en concurrence sur le marché de l'externalisation

L'externalisation n'est pas un phénomène nouveau mais elle se développe dans le contexte d'une mondialisation facilitée par les technologies de communication. Elle s'inscrit dans un phénomène déjà constaté dans l'industrie automobile (par exemple, les constructeurs font appel à des sous-traitants ou équipementiers qui partici-

1. Président d'une PME, Mobilitis, conseil en immobilier d'entreprises.

pent à la conception et à la construction automobile). Leur choix repose sur leur capacité d'innovation, la qualité des éléments fournis, mais jamais le pays d'origine. C'est la marche vers la division internationale du travail.

L'internationalisation des équipes dirigeantes des entreprises est un autre effet de la mondialisation et personne ne conteste que le franco-libanais Carlos Ghosn soit devenu président de Renault ou encore que l'anglais Lindsay Owen-Jones ait été pendant des années le président de L'Oréal. Pas plus que n'a été critiquée à l'époque la nomination du français Jacques Maisonrouge à la tête d'IBM. La compétence et l'efficacité l'emportent sur « l'appellation d'origine », c'est-à-dire sur la nationalité.

Si l'Inde domine le marché de l'externalisation, elle est confrontée à la concurrence d'autres pays comme la Chine, les Philippines ou certains pays de l'Europe de l'Est. Il lui faut s'attaquer de façon urgente aux questions relatives à la sécurité des données ainsi qu'à la croissance des coûts. Toutefois, l'ambition du gouvernement indien est loin de s'arrêter à cet état de « bureau informatique » de la planète. La prochaine étape est de faire du pays le centre mondial de l'externalisation des connaissances ou *Knowledge Process Outsourcing* au profit des pays en développement.

Lors d'une conférence à l'Unesco à la fin de 2005, le ministre indien des Sciences et Technologies, M. Kapil Sibal, a confirmé à la revue *Indes* que son pays était prêt à partager ses expériences dans les domaines des techno-

logies de l'information et de la communication, dans le secteur pharmaceutique, dans l'industrie automobile :
« Dans un contexte où l'Inde se transforme en une économie de la connaissance, nous allons désormais nous rendre compte que la science et la technologie influenceront la politique nationale. Il est important que nous soyons là pour entendre divers points de vue du monde développé et moins développé concernant la façon dont nous pouvons encourager le développement et l'apprentissage de la science. »

C'est affirmer le rôle que l'Inde entend assurer sur le plan mondial dans son développement économique, mais aussi, plus particulièrement, dans l'aide aux pays en développement.

UN MARCHÉ QUI REPRÉSENTE DÉJÀ LA MOITIÉ DU MARCHÉ EUROPÉEN

On observe l'émergence d'une classe moyenne qui représente de 200 à 250 millions de consommateurs sur une population d'un milliard cent cinquante millions. Ce chiffre comporte un nombre croissant de consommateurs de 20 à 30 ans, offrant une base de consommation solide sur le long terme.

Jean-Louis Latour, ancien chef des services économiques de l'ambassade de France pour l'Asie du Sud, fait remarquer qu'une rapide urbanisation conduit à une concentration de la base de consommateurs cibles. La consommation se développe non seulement dans les grandes métropoles – Bombay, Delhi, Calcutta, Madras,

Bangalore – mais aussi dans les villes secondaires où la propension à consommer est encore plus forte – Hyderabad, Chandigarh, Pune, Jaipur, Goa, Nagpur... Le nombre de villes de plus d'un million d'habitants devrait passer de 36 actuellement à 60 dans trois ans. La consommation décolle aussi du fait des facilités de crédit et de taux d'intérêt à la baisse.

D'après la Banque mondiale, l'Inde vient en 4^e position dans la liste des PIB des dix premiers pays en parité de pouvoir d'achat, après les USA, la Chine, le Japon, et avant l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni. D'après le National Council of Applied Economic Research de Delhi, le nombre de consommateurs est en cours de triplement de 1997 à 2007. En 2007, en ce qui concerne la hausse du niveau de vie :

- 40 % des ménages posséderont une machine à laver ;
- 77 % auront des réfrigérateurs ;
- 94 % seront pourvus de Cocotte-Minute ;
- 57 % de télévisions en couleur ;
- 61 % de bicyclettes, le nombre de voitures et de 2 roues motorisées étant encore plus impressionnant et en constante augmentation ;
- 6 millions de foyers seront connectés à Internet.

En Inde, où le PNB par habitant est égal à celui de la Chine d'il y a dix ans, la consommation se développe aussi à deux vitesses : si 70 % de la population est encore rurale, L'Oréal estime que 2 millions d'Indiennes sont

susceptibles d'acheter ses produits haut de gamme. L'Insee locale estime qu'en 2007 quelque 80 millions de foyers disposeront d'un revenu annuel supérieur à 1 500 euros qui leur permettra de devenir des consommateurs, soit 2,5 fois plus qu'en 1996. Mais une élite seulement – environ 25 millions d'Indiens tout de même – a aujourd'hui accès aux produits importés. Le niveau élevé des droits de douane constitue actuellement un obstacle à leur diffusion à une fraction plus large de la population.

SURMONTER LES DIFFÉRENCES CULTURELLES ET MÉTHODOLOGIQUES

La langue anglaise pratiquée en Inde constitue une facilité de communication qui est un atout indéniable, par rapport à d'autres pays comme la Chine, par exemple. Plusieurs interlocuteurs nous ont fait remarquer cependant que la langue anglaise peut être une source de malentendus, les mêmes mots n'étant pas interprétés par les interlocuteurs indiens avec le même sens qu'en Europe. La langue anglaise est le véhicule courant d'une population qui pratique environ 14 langues différentes et plusieurs milliers de dialectes. Néanmoins l'anglais utilisé est un mélange d'anglais vétuste, victorien, d'anglais américain, de concepts indo-anglais, et les mots utilisés en Occident n'ont pas toujours la même signification et ne sont pas toujours perçus de la même façon par les Indiens. Attention aux malentendus, notamment dans la rédaction des contrats !

La reprise d'une négociation, après une pause qui peut durer, est souvent le résultat d'une réflexion, destinée à recouper les informations et à tester la solidité d'une position. Cela permet à l'interlocuteur indien de juger la qualité de négociateur et donc du partenaire éventuel, de sa volonté de faire prévaloir son point de vue. L'obstination est une valeur sur laquelle on est jugé. Toute négociation, puis toute opération menée en commun sont encore souvent marquées par une lenteur qui invite le partenaire européen à la patience. La notion du temps n'est pas la même en Inde et en France. Avant de céder à la tentation d'imposer un modèle européen, qu'il s'agisse de marketing, de management ou de stratégie, il faut écouter ce que les interlocuteurs indiens ont à dire, exprimant parfois une approche différente, mais peut-être en partie ou totalement mieux adaptée à la réalité du marché. Si la lenteur est un élément dont il faut tenir compte, elle s'explique en partie également par un système administratif et bancaire, qui peine à se moderniser et dont la lenteur de réaction est quelquefois surprenante.

Les Indiens, de leur côté, nombreux à travailler avec des entreprises occidentales, et françaises en particulier, expriment souvent leur étonnement devant des comportements, un état d'esprit, si différents des leurs. Jitu, après une année dans une entreprise française de Lyon, trouve les Français arrogants, peu dynamiques, mauvais vendeurs. Ils travaillent peu, pensent beaucoup à leurs journées de récupération, à l'organisation de leur week-end. Chandrika, elle, lors d'un séjour de deux ans

comme mannequin à Paris, trouve que les Français sont aussi « râleurs » que ses concitoyens, qu'ils ont tendance à tout critiquer. Mais elle apprécie la liberté qui règne et l'accueil qu'elle a reçu dans plusieurs familles françaises.

Aloke Bajpai, Indien hindou du Nord, Ranjith Cherickel et José Chanoy, tous deux catholiques du Kerala, Ranjith, cadre à Paris, Aloke à New York et José en Inde avant de venir s'inscrire à l'INSEAD, apprécient leur immersion dans la culture et les habitudes françaises, mais ils sont surpris. Selon eux, la différence essentielle entre le travail en France et en Inde réside dans le rapport au chef. En Inde, le boss est le boss, on lui doit le respect, et les relations sont très formelles. « *Dans mon ancienne entreprise à Paris, les supérieurs laissaient beaucoup d'initiative, déléguaient énormément. Ils se contentaient de donner une tâche sans indiquer la marche à suivre* », selon Aloke Bajpai, qui s'étonne aussi du manque d'incitation à la performance dans les sociétés françaises. Ranjith Cherickel insiste sur l'importance de la famille, fondamentale en Inde, bien plus qu'en France : « *Nous avons énormément d'obligations familiales.* » Comme sur l'omniprésence de la religion dans la vie quotidienne : « *Tout le monde va au temple tous les jours.* » Mais quand on leur demande ce qu'ils préfèrent ici, ils ont tous un grand sourire pour répondre : « *Leisure-time* », les loisirs.

Comme partout, la confiance, en Inde, est un élément majeur, mais elle exige une attention de tous les instants. La notoriété et les références sont, bien entendu, des éléments essentiels pour l'établissement d'une relation durable, et il faut savoir répondre aux attentes. La

régularité des contacts est aussi importante au plus haut niveau qu'à celui des responsables de services. L'échange de stagiaires renforce également une meilleure compréhension mutuelle.

LE MARCHÉ INDIEN, MODE D'EMPLOI

Charles Wilhelm¹, qui a su introduire avec succès nombre d'entreprises françaises sur le marché indien, tire de son expérience un certain nombre de remarques :

- Il faut savoir que l'Inde est un pays de droit, doté d'un système juridique néobritannique qui comporte notamment le respect de la propriété et dont les pratiques comptables s'exercent à l'occidentale.
- Malgré un fort exode rural, 65 à 70 % de la population vivent encore à la campagne. Cette économie rurale, qui dépend pour une large part de la qualité et de l'importance de la mousson, produit un revenu agricole qui n'est pas imposable.
- Malgré une économie fortement teintée de socialisme de 1947 à 1991, le secteur privé a toujours existé et depuis les réformes engagées en 1991 par l'actuel Premier ministre, Manmohan Singh, qui était alors ministre des Finances (2005), l'économie de marché est désormais la règle et se met en place.
- L'entreprise indienne est encore très hiérarchisée et la promotion se fait souvent par l'ancienneté, avec les

1. Président de XY EUROPE.

problèmes que cela pose pour de jeunes talents pour qui la seule solution est de changer d'entreprise. Mais un changement de générations est en train de s'opérer, avec des PDG plus jeunes, ayant fait leurs études en Angleterre, aux États-Unis ou en France, présentant un profil et des méthodes de travail plus conformes à ceux de leurs collègues occidentaux.

- Dans les négociations avec des partenaires indiens, il faut souligner l'importance de la relation personnelle, le temps nécessaire pour établir une véritable confiance. Le négociateur indien est un excellent négociateur, Il place d'entrée le bouchon le plus loin possible pour obliger « l'adversaire » à ramer à contre-courant, à mesurer sa capacité de résistance, sa volonté d'aboutir, mais il est prêt à aller jusqu'au bout. Chaque centime a son importance.
- La durée normale du travail est de 48 heures par semaine dans les entreprises, mais quasiment sans limites dans les petites entreprises. On est loin des 35 heures !
- La responsabilité sociale de l'entreprise est cependant un concept qui prend de l'importance. Un nombre croissant d'entreprises, mais, plus largement, d'organisations françaises, contacte la Mission économique autour des pratiques de responsabilité sociale prévalant en Inde. Elles expriment un double souci :
 - Répondre aux attentes spécifiques des consommateurs et travailleurs français et, plus largement, occidentaux, qui ont une image négative, voire très

négalive, des conditions de travail prévalant en Inde, alors même que les importations en provenance d'Inde augmentent rapidement, tout particulièrement dans les biens de consommation, et que des investissements stratégiques français se multiplient dans ce pays ;

- Répondre aux normes de plus en plus considérées comme légitimes de la responsabilité sociale des grandes entreprises mondiales, tant vis-à-vis des consommateurs que, désormais, vis-à-vis des marchés financiers et des administrations.
- Les nouvelles PME-PMI indiennes connaissent un management de type américain ou européen. Elles sont très dynamiques, et souvent ouvertes à un partenariat. De nouvelles opportunités de collaboration avec elles se présentent chaque jour. De plus, l'Inde est une plaque tournante pour des activités industrielles et commerciales, des opérations non seulement avec les pays voisins, mais aussi avec le Moyen-Orient, l'Asie Pacifique, l'Afrique de l'Est, la Russie et la Chine. Ces opérations trilatérales peuvent être montées à partir de l'Inde. Encore faut-il en prendre les moyens.

*

*

*

Il n'y a pas un mode d'emploi mais plusieurs, et, avant de se lancer dans une opération en Inde, il faut aller sur place, prendre la mesure de l'immensité de ce territoire qui est un véritable continent. Il convient de s'accoutumer à la foule qui se presse dans les rues, aux embouteillages qui sont le quotidien de ces mégapoles qui regroupent avec leurs banlieues des millions d'habitants. Il faut comprendre que c'est un très ancien pays dans lequel se construit une des économies les plus modernes du monde.

Mais il faut savoir qu'il est relativement plus facile de gagner de l'argent dans une économie en croissance de 7 à 8 % par an dans un pays stable que n'importe où ailleurs et que l'avenir de l'économie mondiale passe, désormais, en particulier par l'Inde.

QUELQUES PRINCIPES DE BONNE CONDUITE

Parlez de l'Inde, et non des Indes, terme au relent colonial, qui, à l'époque de la colonisation britannique, comportaient le Sri Lanka, l'actuel Pakistan, le Bangladesh et la Birmanie.

Ayez une idée des religions du pays : hindouisme, jaïnisme, islam, bouddhisme, sikhisme, christianisme. Donc, quand vous parlez d'Indiens, évitez de parler d'hindous car vos interlocuteurs sont peut-être musulmans. Mais il faut également souligner que l'Inde est un pays laïc, et que les différentes religions coexistent dans un esprit de tolérance réciproque.

Sachez que les chiffres que nous appelons arabes ont été inventés par les Indiens et transmis à l'Europe par les Arabes.

Si vous invitez un Indien à un repas, demandez-lui auparavant s'il est végétarien. Si oui, ne l'invitez que dans un restaurant où il est certain qu'il pourra se voir servir légumes et fruits à l'exclusion de tout autre ingrédient.

N'oubliez pas non plus que pour beaucoup d'Indiens, la nourriture française, même la plus élaborée et la grande cuisine, dont nous sommes si fiers, leur paraît fade ; ils sont habitués à une nourriture délicieuse mais à base d'épices. En cas de doute, posez-leur la question et emmenez-les s'ils le souhaitent dans un restaurant indien.

Pour les détails pratiques concernant le climat, l'argent, les formalités de visa, les fêtes chômées, les langues, l'électricité, le téléphone, le décalage horaire, les recommandations aux voyageurs, les vaccinations et les problèmes de santé, voyez la note « L'approche du marché » de la Mission économique française (www.missioneco.org/inde/documents).
